٤

الأسس العلمية فى

إدارة الأفراد

اعـداد
الدكتور / على السلمى

١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م

مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية

الرياض - المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

« اتباع الأساليب العلمية في إدارة الأعمال هو الضمانة الحقيقية لنجاح المشاريع واستمرارها »

تمهيد :

يسر مجلس الغرف السعودية في إطار جهوده لتطوير الكفاءات الادارية للعاملين بالقطاع الخاص وإلى جانب تنظيمه للدورات التدريبية المتنوعة ، أن يقوم بطباعة ونشر سلسلة من الكتيبات تتناول أهم الموضوعات المتصلة بمجال « ادارة الأعمال » وذلك بهدف تنمية الثقافة الادارية بين رجال الأعمال والمسؤولين عن الشركات والمؤسسات الذين قد لاتتيح لهم ظروف عملهم فرصة الخوض في قراءات مطولة ومتعمقة ، وتفهما لهذه الظروف فقد راعى المجلس عند اعداده لهذه الكتيبات أن تكون مبسطة ومختصرة دون اخلال بالتكامل العلمي للموضوعات المطروحة بحيث يسهل على القارىء استيعابها في وقت معقول ودون عناء كبير .

وحتى تتحقق الغاية المنشودة من اصدار هذه الكتيبات فقد حرص المجلس على الاستعانة بنخبة من كبار الأساتذة المتخصصين كل في مجاله .

والله نسأل أن نكون قد وفقنا فيما نصبو اليه ، وأن نضيف جديدا لمكتبة رجل الأعمال .

والله ولي التوفيق

أمين عام
مجلس الغرف السعودية

عبد الله طاهر الدباغ

عبد الله طاهر الدباغ

- الطبعة الأولى .

المحتويات:

مقدمة :

ان الادارة هى العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وعلى ذلك تصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف في المشروع أن يحقق أهداف معينة من خلال مجموعة من الأفراد يعملون معه . وكنتيجة لذلك تخرج ادارة الأفراد من رداءها التقليدى لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع إذ بدونها لا يتمكن من تحقيق أهدافه .

وعلى ذلك فاننا سوف نتناول في هذا الكتيب عرضا مبسطا لادارة الأفراد والدور الحيوى الذى تقوم به في خلق الجو الصالح الذي يمكن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة – عن رغبة واقتناع – في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الانتاجية .

ان طبيعة تحديات العصر تحتم على رجال الادارة الاهتمام بنمط وأسلوب ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، فلاشك أن العنصر البشرى أصبح عنصرا حاكما في رفع الكفاءة الانتاجية ، فالأداء الجيد والكفاءة المرتفعة والتجديد والابتكار وتحسين الانتاج لا يتأتى إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التى يقومون بها من ناحية ، وأن يكونوا راغبين في رفع مستوى الأداء والكفاءة من ناحية أخرى ، وهى أمور تصدت لها ادارة الأفراد – من خلال فلسفتها وأسلوبها – بالتحقيق ، فحيثما تكون الكفاءة الانتاجية هى الهدف تصبح ادارة الأفراد هى الطريق .

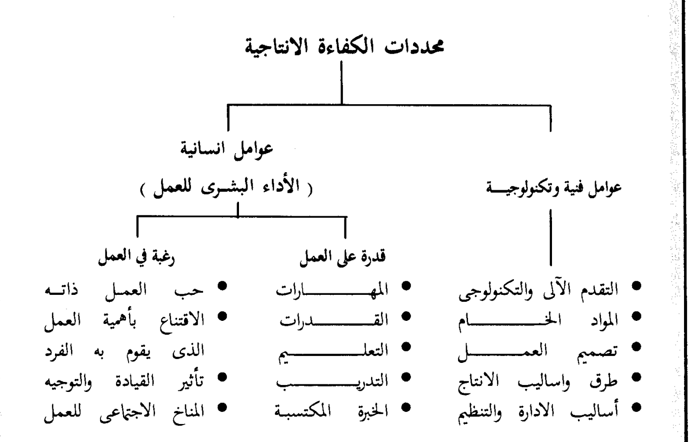
أولاً : إدارة الافراد وتحقيق الكفاءة الانتاجية

١ – تعريف الكفاءة الانتاجيـــة :

تحاول الادارة الحديثة أن تحقق هدف الكفاءة الانتاجية خلال محاولتها تعظيم ناتج الدخل عن طريق الاستخدام الأحسن لذلك الدخل ، وعلى ذلك يمكننا تعريف الكفاءة الانتاجية بأنها استخدام الموارد أحسن استخدام ممكن وفي صورة حسابية نستطيع القول بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية . فترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى نسبة المستخدم من الموارد . وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة ، أو للمشروع الواحد على فترات مختلفة أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدر الادارة في استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة .

٢ – العوامل المحددة للكفاءة الانتاجيـــة :

تسهم عدة عوامل في التأثير على كفاءة الانتاج بالمشروع ، ويمكن تصوير هذه العوامل كما يلي :



ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها على مستوى الكفاءة الانتاجية الا أن الآلات الحديثة ، والمواد الخام الجيدة ، وتصميم العمل المبنى على أسس علمية ، وطرق الانتاج المتطورة ، لا يمكن بمفردها أن تصنع الكفاءة الانتاجية المنشودة . بل أن الانسان هو العنصر الأساسى والمحورى الذى يرتكز عليه هدف الكفاءة فهو الذى يسكب الفاعلية في النقطة الساكنة للانطلاق ... وكثيراً من التجارب تشهد على أن الانسان وبامكانيات محدودة استطاع أن يحقق المعجزات ... ان التطور البشرى خير دليل على ذلك .

وبمعنى مبسط فان نجاح أى منظمة أو مشروع سواء كان صغيراً أو كبيراً انما يعتمد في الأساس على مدى ما يبذله العاملون به من جهد وما يقدمونه من عطاء . ولا شك أننا نتساءل :

— ما الذي يجعل الانسان كفوءا وفعالا في عمله ؟

لقد أوضحت تجارب عديدة أنه لابد من توافر شرطان أساسيان فيمن يؤدى عملا ما حتى تتحق الكفاءة الانتاجية . وهذان الشرطان هما :

- القدرة على العمـــل .
- الرغبة في العمـــل .

والرغبة في العمل والمقدرة عليه يتفاعلان معا لتحقيق الكفاءة الانتاجية فلا يمكن تغليب أحدهما على الآخر وانما ينبغى دراسة الموقف بوضوح لتحديد أى العاملين هو المؤثر ومحاولة التركيز عليه .

- اذا تساءلنا عن العوامل التى تكسب الانسان مقدرة على عمل معين لوجدنا أنها تتكون من شقين :

★ المعرفة وهى تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة من ممارسة العمل .
★ المهارة وهى تنقسم الى قدرات موروثة كالذكاء وحدة البصر وصفات مكتسبة وهى تأتى بالتدريب .

اذن لقد اتضح أمامنا سبيل هام يمكن من خلاله رفع كفاءة الأفراد في أداء ما يسند اليهم من أعمال وذلك عن طريق حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتوجيههم لأساليب العمل الصحيحة وتوفير الاشراف المعاون لهم على اكتساب الخبرة . وهذه كلها من وظائف ادارة الأفراد .

وظيفته بأحسن ما يكون الأداء هو أساس نجاح المشروعات ، وبالتالى فان البحث عن مثل هذا الانسان واقناعه بالعمل لدى المنظمة وموالاته بالتشجيع والتقدير المادى والمعنوى ، والحفاظ عليه ومساعدته في اكتساب مزيد من المهارات والقدرات هى جميعا من الواجبات الأساسية لادارة الأفراد الحديثة ، وتمثل جهود ادارة الأفراد تلك استثمارا يغل عائدا ماليا لا يقل في أهميته وخطورة شأنه عن ذلك الاستثمار الذى يتمثل في شراء العقارات والمعدات والآلات ، بل هو فى الحقيقة يفوقه بكل المقاييس .

٣ – ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجيـــة :

لقد حددنا العوامل الانسانية المؤثرة في الكفاءة الانتاجية في عاملين هما :

- المقــدرة على العمل .
- الرغبة في العمـــل .

وعلى ذلك يمكن تحديد أهداف ادارة الافراد في الآتى :

- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه .
- تدعيم التعاون الفعال بين الادارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف الانتاج .

بل اننا يمكننا تعريف ادارة الافراد على النحو التالى :

هى ذلك النشاط الادارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية .

- أما إذا تأملنا في موضوع رغبة الانسان واقباله على عمله ، نجد انها حالة نفسية لدى الفرد تتأثر في العمل بثلاثة عوامل أساسية .

* ظروف العمل المادية .
* ظروف العمل الاجتماعية .
* حاجات الأفـــــــراد .

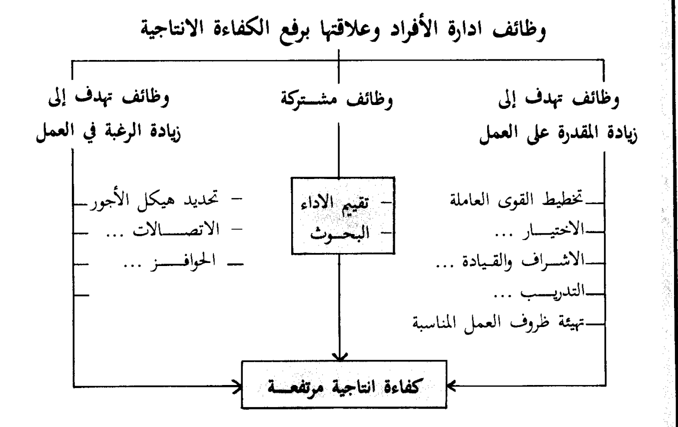
بالنسبة للعامل الأول والذى يشمل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة وما الى ذلك من صفات مكان العمل ، فلابد من توافر مستوى معين منها لكى يؤدى العامل عمله بكفاءة ، ولكن اذا زادت عن هذا المستوى فلا يعنى ذلك بالضرورة زيادة مستوى الكفاءة الا أن انخفاضها عن المستوى المطلوب يؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .

أما بالنسبة للعامل الثانى فهو يتضمن التنظيم غير الرسمى لجماعات العمل والتى تؤثر على انتاجية العامل من خلال رغبة الفرد نفسه في الانتماء الى الآخرين ، كما يتضمن أسلوب القادة والرؤساء والذى يؤثر بلاشك على انتاجية العامل من خلال تأثيره على حالتهم المعنوية وشعورهم بالحماس للعمل والرضا النفسي من عدمه .

أما حاجات الانسان فهى تلك الأمور التى يسعى الى تحقيقها واشباعها من خلال العمل . وهى بالتالى تمثل الدوافع التى تدفع الانسان لطلب العمل والتمسك به لأنه مصدر الدخل الذى يشبع به حاجاته المادية من مأكل وملبس ومأوى وغير ذلك ، كذلك فان العمل يمكن أن يوفر للانسان فرصة للتعاون مع الآخرين يشعر منهم بالحب والاحترام والمساعدة ، أى أن العمل يستطيع أن يحقق للانسان جانبا هاما من رغباته الاجتماعية .

اننا نقول اذن ، أن الانسان الناجح في عمله الكفؤ الذى يقوم بواجبات

وادارة الأفراد تقوم بذلك من خلال ثلاث مجموعات من الوظائف :ـ



يوضح الشكل السابق أمرا في غاية البساطة ، بينما هو على جانب كبير من الأهمية في نفس الوقت ، ذلك الأمر هو أن منظمة الأعمال صغيرة كانت أو كبيرة ، وبغض النظر عن مجال نشاطها صناعيا كان أو تجاريا أو في مجال الخدمات ، تستطيع أن تحقق مستوى عال من الانتاجية ، ومن ثم من الربح ، اذا أهتمت بتكوين وتدريب وتنمية الأفراد العاملين بها . واذا أحسنت توزيعهم على الأعمال والوظائف المختلفة بها بحسب تخصصاتهم وخبراتهم ، واذا قدمت لهم التعويض المالى المجزى والتقدير المعنوى المكافىء لمساهماتهم وجهودهم من أجل المنظمة .

ولكى تتمكن منظمة الأعمال من الوصول الى هذه النتيجة لابد لها من جهاز متخصص (مهما كان حجمه صغيرا أو كبيرا) يتولى المهام التى

تعارفنا على تسميتها « شئون الموظفين » أو ما يطلق عليه في التسميات الحديثة « إدارة الأفراد » .

واذا حاولنا تخيل مشروع ما وهو في مراحله الأولى ، نجد أن أصحاب المشروع سيبدأون عادة التفكير في تحديد مجال النشاط الذى يستثمرون أموالهم فيه ، ثم يمرون بمرحلة تأسيس المشروع وهى تتطلب شراء الأرض واقامة المصانع أو المبانى اللازمة لمباشرة النشاط ، والتعاقد على الآلات والأجهزة اللازمة وغير ذلك من الترتيبات الضرورية . ولكن في مرحلة معينة سيواجهون بالمشكلة الحقيقة وهى : أين الأفراد الذين سيقومون بشغل المكاتب التى تم شراؤها ، ومن هم الأفراد الذين سيشغلون الآلات ، ومن هم رجال البيع الذين سيتولون عملية تسويق المنتجات ، ومن هم المحاسبين الذين يمسكون حسابات الشركة ويعدون ميزانيتها ، ومن الذى يقوم بأعباء الصيانة والاصلاح والأمن ، ... الى آخر القائمة الطويلة من نوعيات البشر اللازمين لأداء الأعمال المختلفة .

لاشك أن عملا ما لابد وأن يتم من أجل تحديد تلك النوعيات وتقدير الأعداد اللازمة من كل نوع ، وهذا ما نسميه « بتخطيط القوى العاملة » وقد يتم اعداد خطة القوى العاملة ولكن لابد من ترجمتها الى واقع ملموس عن طريق البحث عن الأفراد اللازمين في أسواق العمل المحلية أو الخارجية في كثير من الأحيان ، والعمل على استقطابهم واغراءهم بالأجور والمزايا ومناخ العمل وفرص التقدم لكى يقبلوا على الالتحاق بوظائف المنظمة ، وتلك تشكل جميعا مهام وظيفة « الاستقطاب » .

ولعلك تتساءل أيها القارىء ماذا يحدث لو طلبت الادارة عددا معينا من الأفراد وتقدم لها فعلا عدد يزيد عن ذلك الرقم ، أوهب أن عدد المتقدمين يعادل تماما العدد المطلوب ، فهل تقبلهم الادارة ، أى هل من المؤكد أن من يتقدم بطلب التوظيف تتناسب مؤهلاته وخبراته مع الشروط المحددة للوظيفة ؟ الاجابة طبعا لا ، اذ أن هناك احتمالات كثيرة في هذا الصدد . اذن الأمر

يتطلب أن تمارس الادارة دورا هاما في المفاضلة والمقارنة بين المتقدمين وصولا الى « اختيار » أفضل العناصر التى تعد بالنجاح في أداء واجبات الوظائف . وبالتالى نتوقع أن تحتل وظيفة « الاختيار » جانبا هاما في واجبات ومهام ادارة الأفراد الحديثة حيث تتولى رسم السياسات والأساليب الكفيلة بحصول الادارة على أنسب الأشخاص الذين تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم وتكوينهم النفسى والاجتماعى مع مطالب العمل .

ولعلك أيها القارىء قد تنفست الصعداء الآن بعد أن وصلنا في رحلتنا مع هذا المشروع الجديد إلى هذه المرحلة السعيدة حيث وجدت الادارة ضالتها ووظفت الأشخاص المناسبين . الآن تقول أنت ويقول معك البعض أن المشكلة انتهت وسيعمل الجميع في رضا ووفاق من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل ما يحصلون عليه من أجور ومزايا ومكافآت . ولكن لا تكن هكذا متفائلا . هل نسيت طبيعة البشر وتعقد مظاهر ودوافع السلوك الانسانى . ألم نتفق منذ البداية أن الانسان يعمل وينتج اذا كان قادراً على العمل وراغبا فيه أى متحمسا مقتنعا . اذن هناك احتمالات كثيرة أن تختلف رغبات الأفراد وتتفاوت درجات حماسهم للعمل مع مرور الزمن أو بتأثير علاقات العمل أو تحت ضغط ظروف وعوامل اجتماعية مختلفة . اذن الأمر يحتاج الى استمرارية في الأشراف والتوجيه وتوفير عوامل الدفع والتشجيع لهم . أى أن الادارة لاتزال مطالبة برعاية العاملين وتوجيههم في أعمالهم وتهيئة ظروف العمل المادية والاجتماعية بما يوفر المناخ المناسب للأداء المنتج الفعال . ومن هنا يكون على ادارة الأفراد مسئولية في تصميم وتوجيه سياسات ونظم الأشراف واعداد وتدريب المشرفين ، واقتراح نظم الحوافز والخدمات المختلفة المساعدة على حفز الأفراد لمزيد من العمل والعطاء .

ستقول الآن أيها القارىء أن كل شيء على ما يرام ها قد حصلنا لمشروعنا الجديد على النتائج الآتية :

- تم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد اللازمين .
- تم استقطاب العناصر المناسبة .
- تم اختيار أحسن تلك العناصر .
- تم تهيئتهم وتوفير الاشراف والتوجيه المناسبين لهم .
- تقدم لهم أحسن الأجور والحوافز والمزايا والخدمات .

الآن لم يبق شيء يمكن عمله ، وما على الادارة في مشروعنا السعيد الا أن تجلس لتجنى ثمار عملها . ولكن للأسف لا تزال هناك مشكلات أخرى اليك عينة منها :

- بعض العاملين يطالبون بزيادات في الأجر لمواجهة ارتفاع الأسعار ونفقات المعيشة (في الحقيقة الكل يريد ذلك وليس مجرد بعضهم) .
- هناك بعض الأفراد يتأخرون عن مواعيد الدوام ، والبعض الآخر يتغيب بدون اذن ، والأخطر من ذلك أن البعض يحصل على أجازة ولا يعود منها .
- وهناك أفراد يريدون أجازات خاصة أو يطلبون النقل الى وظائف أخرى أو أماكن عمل معينة وبعضهم يضع شروطا فهو يريد أن توفر له الادارة السكن ووسيلة الانتقال ولا بأس أن تكون سيارة حديثة مع تحمل الشركة نفقات الوقود والاصلاح والصيانة .
- أما ما يسبب الانزعاج حقا فهؤلاء الأفراد الذين وفرت لهم كل الاحتياجات (من وجهة نظر الادارة على الاقل) ومع ذلك لا يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة ، ومن ثم تفشل الشركة في تحقيق أهدافها الانتاجية أو التسويقية وتتعرض لمخاطر انخفاض الأرباح أو تحمل خسائر مالية .

هل انتهت المشـكلات ؟ أخشى أن أقول ليس بعد . فهناك من يتقدم باستقالته ، وأخر على وشك أن ينتهى عقده وليس واضحا ما اذا كان يرغب في تجديده أم لا ، وهل عند التجديد سيقبل نفس الشروط السابقة أم يسعى الى تعديلها . وثمة خلافات بين مجموعة من الزملاء أو بينهم وبين رئيس العمل تنتهى بتحقيق وتأديب يصل في بعض الأحيان الى حد الفصل وانهاء الخدمة .

ولا شك أيها القارىء أنك أدركت معى الآن مدى صعوبة وتعدد وتشابك وظائف ادارة الأفراد . ولا شك أنك تدرك موقف هذا المشروع الصغير الجديد ، فما بالك لو انتقلنا الى شركة كبيرة راسخة يعمل بها عشرات بل مئات وأحيانا آلاف من البشر . هل اتفقناالآن على أن عمليات ووظائف ادارة الأفراد لابد لها من الآتى :

- جهاز متخصص مدرب .
- سياسات وقواعد مرشـــدة .
- تخطيط وتنسيق مستمرين .

كل ذلك حتى يستطيع المشروع أن يضمن توفر أحد عناصر الانتاج بالمستوى الملائم لأهدافه . اذا كنت قد اتفقت معى بالنسبة للرأى السابق ، اذن تستطيع متابعة القراءة للفصل الثاني من هذا الكتيب .

ثانيًا : وظائف إدارة الافــراد .

تقوم ادارة الأفراد في الشركات الحديثة بوظائف مختلفة كما اتضح لنا من خلال تتبع حالة المشروع الجديد السابق عرضها .

ولا شك أن تعدد هذه الوظائف ومدى التعمق والتفصيل في أداءها ودرجة الاعتماد على الخبراء المتخصصين في توجيهها سوف تختلف جميعا باختلاف حجم الشركة وعدد العاملين فيها من ناحية ، ومدى اقتناع الادارة العليا (أو أصحاب المنشأة) بأهمية ادارة الأفراد والدور الحيوى الذي تقوم به من ناحية أخرى .

وعلى هذا فعند قراءة هذا الجزء من الكتيب الذى يعالج أهم وظائف ادارة الأفراد ويقدمها في صورة مبسطة ، فانك تدرك عزيزى القارىء أن هذا مجرد تبسيط وتلخيص يحتاج الى كثير من التفاصيل ومن ثم اذا قررت أن تنشىء ادارة لشئون الأفراد في شركتك (أو تعيد تنظيم ادارة الأفراد الموجودة فعلا) لابد أن تأخذ في اعتبارك الأمور الأساسية الآتية :

- ما هى الأهداف التى تسعى الى تحقيقها من وراء ايجاد (أو تطوير وتحسين) ادارة لشئون الأفراد ؟ .
- ما هى الظروف الخاصة بمنشأتك من حيث طبيعة النشاط ، الحجم ، عدد العاملين ، المركز المالى ، القوة التنافسية في السوق ، المشكلات المحددة التى تعانيها في الحصول على العاملين أو الاحتفاظ بهم ... الى آخر ذلك من السمات المميزة للمنشأة .
- حجم الاستثمار (أو الانفاق المالي) الذى يمكن تخصيصه لأنشطة ادارة الأفراد .

فاذا أخذت تلك الأمور في اعتبارك ، نستطيع اذن أن نبدأ رحلة – نرجو أن

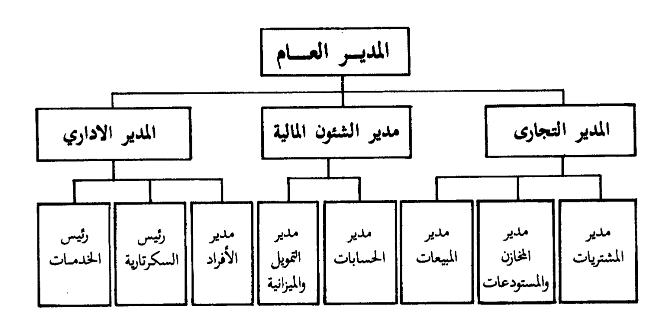
تكون مفيدة – في التعرف على ما يمكن أن تؤديه لك تلك الادارة الجديدة التى طال حديثنا عنها ... إدارة الأفراد .

١ – تخطيط القوى العاملـــة :

ان الوظيفة الأولى منطقيا لادارة الأفراد هى أن تعد خطة تحدد بها احتياجات الشركة من القوى العاملة على اختلاف المهن والتخصصات ومستويات المهارة ، حتى تكون تلك الخطة أساسا لكل ما تقوم به الادارة بعد ذلك من عمليات . ويقصد بذلك ما تعارفنا عليه بتعبير « تخطيط القوى العاملة » ومعناه ببساطة شديدة :

- تقدير النوعيات المطلوبة من الأفراد لشغل وظائف المنشأة .
- تقدير الأعداد المطلوبة من كل نوع خلال فترة زمنية قادمة .

ولا شك أنه يجب توفر بعض المقومات التى تساعد ادارة الأفراد في القيام بهذه المهمة . أول هذه المقومات أن يكون هناك تنظيم واضح معتمد للشركة (أو المنشأه عموما) . تسألنى لماذا ؟ الاجابة طبعا أنه من خلال التنظيم المعتمد يمكن لادارة الأفراد أن تحدد **الوظائف المطلوب شغلها** . أنظر معى الى الخريطة التنظيمية التالية لشركة تجارية صغيرة .



وسوف تكتشف بسهولة أن هناك بعض الوظائف قد تحددت فعلا حسب الهيكل التنظيمى وهى :

- المدير العام .
- المدير التجاري ويعمل معه مدير المشتريات ، مدير المخازن والمستودعات ، ومدير المبيعات .
- مدير الشئون المالية ويعمل معه مدير الحسابات ، ومدير التمويل والميزانية .
- المدير الاداري ويعمل معه مدير الأفراد ، رئيس السكرتارية ورئيس الخدمات .

أى أن جزء من تخطيط القوى العاملة قد تحقق فعلا ، ولكن يبقى السؤال الأهم وهو ماذا عن باقي العاملين على المستويات الأقل في مختلف الادارات من محاسبين ، رجال بيع ، مسئولى مخازن ، موظفين في ادارة الأفراد ، أفراد السكرتارية والعمال المهنيين وغيرهم ؟ كيف يمكن التوصل الى تحديد أعدادهم ؟ للاجابة على هذا التساؤل الهام دعنا نلقى نظرة على خطوات اعداد خطة للقوى العاملة :

تمر عملية تخطيط القوى العاملة بالخطوات الآتية :

أ – تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها .

ب – توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرها .

جـ – تحليل قوة العمل الحالية من حيث الكفاءة والأعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توفرها .

د – استكمال النقص في الأعداد أو التخلص من الفائض بحسب الأحوال .

واليك شرحا مبسطا للخطوات السابقة :

أ - **تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها :**

يتم تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها في المشروع على ضوء طبيعة العمليات الانتاجية فأنواع الأعمال اللازمة لشركة الصلب تختلف عن أنواع الأعمال اللازمة لبنك أو شركة تأمين .

بعد تحديد أنواع الأعمال ، يتم تحديد مضمون كل عمل أى محتواه ويساعدنا في ذلك تصميم العمل ونتيجة تحديد أنواع الأعمال ومضمون كل عمل نستطيع تحديد أنواع الأعمال التى ينبغى توافرها وكذلك أنواع الأعمال المتوفرة فعلا .

الخطوة التالية هى تحديد العدد اللازم من كل نوع من أنواع الأعمال أى كم وظيفة مفتش سوق سوف نحتاج لها مثلا ويتم ذلك عن طريق .

- اعداد تقدير عن مبيعات السنة القادمة .
- اعداد تقدير عن حجم الانتاج المتوقع .
- اعداد تقدير عن طاقات الانتاج المطلوبة .
- امكان تقدير عدد كل وظيفة من الوظائف اللازم توافرها لتحقيق حجم الانتاج المحدد .

ونخلص من هذه المرحلة بالبيانات التالية :

أولاً أنواع الأعمال أو الوظائف اللازمة .
ثانياً العدد اللازم من كل نوع من أنواع الوظائف المطلوبة .

ب - **توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرهـا :**

هى خطوة أساسية لتخطيط القوى العاملة . بل يمكن القول أنها بداية ضرورية وحتمية لعمل ادارة الأفراد على أسس علمية وعملية

سليمة ، والهدف منها توفير البيانات الأساسية للبحث عن الأشخاص اللازمين للعمل في المشروع .

وعملية توصيف الوظائف بالأساس هى عملية جمع بيانات وهناك ثلاثة طرق لتجميع البيانات هى :

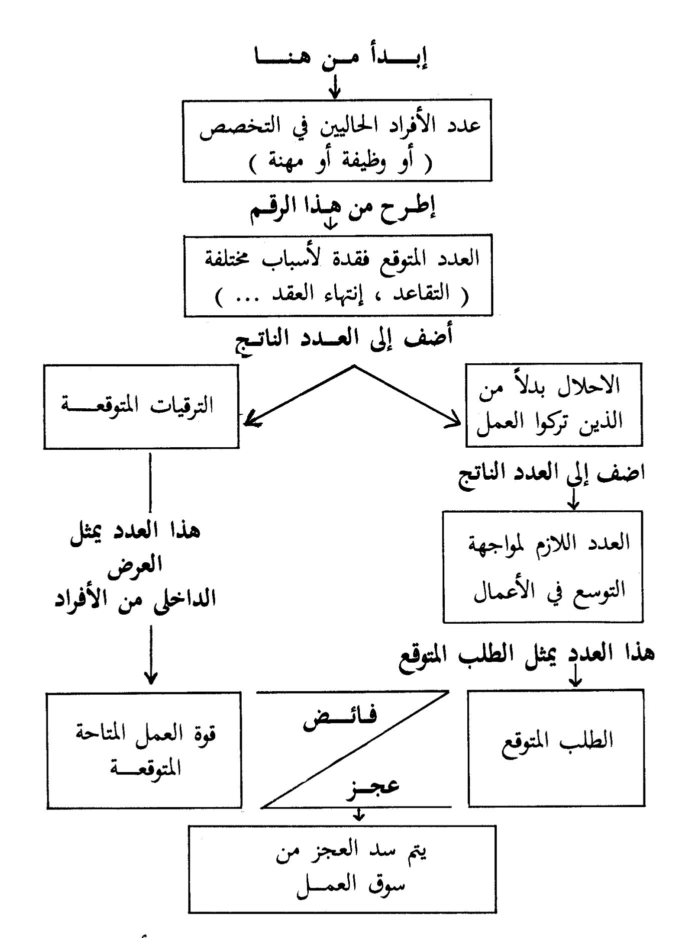
- طريقة الاستقصـــاء .
- طريقة الملاحظة .
- طريقة المقابلة .

ويتم وضع البيانات في نموذج وصف الوظيفة وهو يتضمن بيانات عن وصف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة . هذا ويجب تقديم نموذج التوصيف الى الرئيس المباشر وكذلك شاغل الوظيفة لمراجعته والتأكد من صحة ما جاء به من بيانات .

وتتخذ بطاقات وصف الوظائف أساسا في اختيار الأفراد ، وأيضا في الحكم على كفاءتهم وتقييم أداءهم .

وفي ضوء وصف الوظائف وجهود تخطيط القوى العاملة ، ينحصر الموقف اما في وجود عمالة زائدة أو عجز في بعض النوعيات من الأفراد . وبالتالى فعلى ادارة الأفراد اما التخلص من الزائد أو العمل على سد العجز ، ويتم التخلص من الأفراد الزائدين اما بالاستغناء عن خدماتهم أو اعادة تدريبهم ووضعهم في أماكن جديدة . كما تتم اضافة عمال جدد أما من مصادر العمل خارج المشروع أو بالاستعانة بالكفايات من داخل المشروع .

ويصور الشكل التالى خطوات عملية تخطيط القوى العاملة :



برنامج منهجى لتقدير الإحتياجات من الأفراد

٢ - تحديد هيكل الأجـــور :

لا شك أن قدرة الشركة على اجتذاب العناصر البشرية ذات القدرة والكفاءة المناسبتين لمتطلبات العمل ، والاحتفاظ بهذه النوعيات المتميزة من الأفراد يتطلب أن تعرض الشركة رواتب مجزية تمثل مقابلا عادلا للجهد والخبرة التى يقدمها العامل في عمله .

وتعتبر قضية تحديد الرواتب من المشكلات الأساسية في عمل ادارة الأفراد حيث تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية (لاحظ أن الرواتب تمثل تكلفة وعبء مالى على الشركة من ناحية ، كما أنها مصدر للايراد من خلال عمل الأفراد من ناحية أخرى) . كذلك فان للرواتب جانبا اجتماعيا هاما حيث تلعب دوراً أساسيا في توفير مستوى المعيشة اللائق للعامل .

وبصفة عامة فان المبدأ الأساسى في تحديد الرواتب هو أن يتناسب الأجر مع أهمية الوظيفة وأعباءها . ومن الضرورى أن تأخذ ادارة الأفراد عددا من العوامل الأساسية في اعتبارها عند تحديد رواتب الوظائف المختلفة منها :

- المستوى الاقتصادي العام في المجتمع ومتوسط نفقات المعيشة وحركة الأسعار .
- المستويات السائدة للأجور في المجتمع بصفة عامة ، ومستوى الأجور في نفس نوع النشاط الذى تمارسه الشركة وفي المنطقة الجغرافية التى توجد بها .
- المركز المالى للشركة وقدرتها على تحمل الأجور المرتفعة .
- سياسـة الادارة بالنسبة للأجور .

والأسلوب المتبع عادة في تحديد الرواتب هو استخدام ما يسمى بتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ثم ترجمة هذه الأهمية النسبية الى قيمة نقدية تمثل الأجر المناسب للوظيفة . أى أن عملية تقييم

الوظائف هى الوسيلة لتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقى الوظائف في المشروع والهدف هو تحقيق التناسق الداخلى حيث تحصل الوظيفة ذات القيمة الأعلى على فئات أجرية تزيد عن الوظيفة الأقل أهمية . كذلك تهدف عملية تقييم الوظائف الى تحقيق التناسق بين مستوى الأجور في الشركة والمستويات السائدة في الشركات الأخرى المماثلة لها أو المنافسة . ولعل المثال المبسط التالى يعطينا تصورا عن كيفية تحديد الرواتب باستخدام طريقة شائعة لتقييم الوظائف هى طريقة النقط .

لو افترضنا أننا بصدد تقييم الوظائف السابق تحديدها وهى وظائف المدير العام ، المدير التجاري ... وأن التقييم يتم على أساس منح كل وظيفة عددا من النقط تعكس مدى توفر بعض العناصر والصفات فيها وأن كل نقطة تتراوح قيمتها النقدية بين ١٥ – ٢٥ ريال سعودي وكانت عناصر التقييم كالآتى :

عنصر التقييم	اجمالى النقط	توزيع النقط على مستويات كل عنصر			
		المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
• المستوى التعليمى	١٠٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥
• الأهمية التنظيمية	١٥٠	١٥٠	١١٢,٥	٧٥	٣٧,٥
• سنوات الخبرة اللازمة	١٠٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥
• درجة المسئولية التنفيذية	١٥٠	١٥٠	١١٢,٥	٧٥	٣٧,٥
• درجة الاشراف على الغير	١٠٠	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥
الاجمالى	٦٠٠				

وإذا افترضنا أنه بتحليل كل وظيفة ودراسة الوصف المعد لها والذى يتضمن مسئولياتها وأعباءها والشروط اللازم توفرها فيمن يشغل الوظيفة ، أننا توصلنا الى التوزيع الآتى للنقط على الوظائف المختلفة .

عناصر التقييم / الوظيفـــة	التعليم	الأهمية التنظيمية	سنوات الخبرة اللازمة	المسئولية التنفيذية	الاشراف على الغير	الاجمالى
المدير العام	١٠٠	١٥٠	١٠٠	١٥٠	١٠٠	٦٠٠
المدير التجاري	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	١٥٠	١١٢,٥	٥٥٠
مدير الشئون المالية	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	١١٢,٥	٧٥	٤٧٥
المدير الاداري	٧٥	٧٥	٥٠	٧٥	١٠٠	٣٧٥
مدير المشتريات	٧٥	٧٥	٥٠	٧٥	٢٥	٣٠٠
مدير المخازن	٥٠	٧٥	٧٥	١٠٠	٥٠	٣٥٠
مدير المبيعـات	٧٥	٧٥	٧٥	١٥٠	٧٥	٤٥٠
مدير الحســابات	٧٥	٧٥	٥٠	٣٧,٥	٢٥	٢٦٢,٥
مدير التمويل والميزانية	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	٣٧,٥	٢٥	٣٥٠
مدير الأفـراد	٥٠	٧٥	٥٠	٣٧,٥	٥٠	٢٦٢,٥
رئيس السكرتارية	٢٥	٣٧,٥	٢٥	٣٧,٥	٢٥	١٥٠
رئيس الخدمات	٢٥	—	٢٥	—	٢٥	٧٥

معنى هذا أن مجموعة الوظائف السابقة يمكن ترتيبها من حيث الأهمية واحتساب الأجور كالآتى .

الوظيفـــة	عدد النقط	الأجـــر الشهـــرى		العلاوة السنوية بإفتراض ١٠ سنوات للوصول إلى الحد الاقصى
		الحد الادنى	الحد الاقصى	
المدير العـــام	٦٠٠	٩٠٠٠	١٥٠٠٠	٦٠٠
المدير التجـــاري	٥٥٠	٨٢٥٠	١٣٧٥٠	٥٥٠
مدير الشئون المالية	٤٧٥	٧١٢٥	١١٨٧٥	٤٧٥
مدير المبيعـــات	٤٥٠	٦٧٥٠	١١٢٥٠	٤٥٠
المدير الاداري	٣٧٥	٥٦٢٥	٩٣٧٥	٣٧٥
مدير المخازن/مدير التمويل والميزانية	٣٥٠	٥٢٥٠	٨٧٥٠	٣٥٠
مدير المشـــتريات	٣٠٠	٤٥٠٠	٧٥٠٠	٣٠٠
مدير الحسابات/مدير الافراد	٢٦٢,٥	٣٩٣٧,٥	٦٥٦٢,٥	٢٦٢,٥
رئيس السكرتاريـــة	١٥٠	٢٢٥٠	٣٧٥٠	١٥٠
رئيس الخدمـــات	٧٥	١١٢٥	١٨٧٥	٧٥

والمثال السابق على بساطته لا شك يكشف عن صعوبة عملية تحديد الأجور وأهميتها ، ولابد أنك أدركت أيها القارىء أننا كنا نتحدث عما نسميه الأجور الأساسية . ولكن هناك أيضا قائمة أخرى من المدفوعات التى يتحصل عليها الموظف لأسباب مختلفة والتى تضاف الى راتبه الشهرى بفئات ولمناسبات مختلفة منها :

- الرواتب الاضافية بسبب العمل ساعات زائدة عن الساعات المقررة رسميا (أو العمل أيام الأجازات) .

- المكافآت المالية التشجيعية بسبب كفاءة الأداء .
- الحوافز المالية المرتبطة بالانتاج مثل حوافز المبيعات .
- البدلات التعويضية مثل بدل السكن ، بدل التأثيث أو بدل الانتقال وهى مبالغ نقدية تدفع بصفة منتظمة وبفئات تختلف حسب الوظيفة وأهميتها وموقعها .

٣ - الأختيـــار والتعيـــين :

الآن وقد انتهينا من تخطيط القوى العاملة وتحديد الأجور لابد وأن تبدأ عملية البحث عن الأشخاص الذين سيشغلون وظائف الشركة .

وتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعى لخطة القوى العاملة ، اذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الانتاجية وتعمل وظيفة الاختيار والتعيين على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ .

والهدف من وظيفة الاختيار والتعيين هو البحث عن واختيار أفضل الأفراد المؤهلين لشغل وظائف محددة وتعيينهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم .

تبدأ عملية الاختيار أساسا من الوقت الذى ينتهى فيه اعداد خطة القوى العاملة التى تحدد احتياجات المشروع من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة .

وبناء على تلك المعلومات تبدأ ادارة الأفراد في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية بهدف اكتشاف مصادر الأفراد المحتملة . ولكن عملية البحث الحقيقية تبدأ باستلام ادارة الأفراد « طلب تعيين أفراد » من أحد أقسام أو ادارات المشروع .

ويمكن تصور مراحل الاختيار على الوجه التالى :

أ - استقبال طالبي العمـــل .

ب - المقابلة المبدئيـــة .

جـ ملء طـــلب الاســـتخدام .

د - الاختبـــــارات .

هـ - الاختبار الشخصـــي .

و - الاختيار المبدئي بمعرفة ادارة الأفراد .

ز - قرار لجنة شئون العاملين .

ح - الكشـــف الطبي .

ط - التعيــــين .

مشكلة اختيار أفراد الادارة :

ان أهمية الوظيفة الادارية لنجاح المشروع لا يمكن التقليل منها لذلك فان أغلب الادارات المتقدمة تحاول تنمية مصادر لأفراد الادارة يمكن اللجوء اليها عند الحاجة مثل العلاقات مع الجامعات التى تتصف بمستويات عالية من جودة الخريجين أو تعيين أفراد في وظائف صغيرة وموالاتهم بالتدريب والأعداد لشغل مناصب معينة بعد فترة محددة .

ان هدف الادارة الأساسى هو رفع الكفاءة الانتاجية ، وتستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في تحقيق هذا الهدف من خلال وظائفها المختلفة وتلعب عملية الاختيار والتعيين دوراً أساسيا في هذا المجال عن طريق اختيار أفراد تتوافق خصائصهم مع مواصفات الأعمال التى سوف يقومون بها .

ان التخطيط السليم للاحتياجات من القوى العاملة وتحديد أنسب مصادر الأفراد ثم اختيار أفضل العناصر وأكثرها توافقا مع نوع العمل المطلوب تمثل بعض مساهمة ادارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية .

ولا شك أنه كلما كانت ادارة الأفراد على علم بظروف سوق العمل المحلية وعلى دراية بممارسات الشركات المنافسة في مجال الاستقطاب والاختيار ، كلما كانت أقدر على جذب العناصر ذات الكفاءة العالية الأمر الذى يسهم في رفع كفاءة الاداء بالشركة كلها .

٤ - الاشــراف والقــيادة :

لقد عرفنا ادارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الادارى المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق أهداف الانتاجية ، وعلى ذلك تخرج ادارة الأفراد من مجرد الشكل التنظيمى التقليدى لتصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف . وبالتالى يصبح الاشراف والقيادة من الوظائف الأساسية المنطوية تحت تعبير ادارة الأفراد بالاضافة الى دورها الهام في دراسة أساليب الاشراف والقيادة السائدة في المشروع وتحليل تأثيرها على الانتاجية ، واقتراح التغييرات الضرورية ، وتخطيط برامج تدريب الرؤساء والمشرفين على أساليب القيادة والاشراف السليمة .

وفي ضوء ذلك نعرف كل من :

الاشــراف بأنــه :

« عملية المتابعة المصاحبة للتنفيذ بما يتضمنه ذلك من توجيه للعاملين وتحفيز لهم وتقييم الأداء والمساءلة عن الخطأ » .

والقيــادة بأنهــا :

« عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة . لذلك فهى تتمتع بالأهمية الأولى » .

ولعلك تتفق معى أيها القارىء بأنه يجدر بنا التعرف على أمرين :

أ -: أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية .

ب - : دور ادارة الأفراد في تنمية أساليب القيادة والاشراف الكفيلة برفع الكفاءة الانتاجية .

أ - **أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الانتاجية :**

تتفاوت أساليب القيادة بين نماذج ثلاثة لكل منها مزاياه وعيوبه وهى :

- أسلوب ترك الحرية للعاملين .
- القيادة المتسلطـــة .
- القيادة العادلـــة .

ولقد أوضحت سلسلة من التجارب والدراسات العملية أن هناك علاقة مباشرة وفعالة بين أسلوب الاشراف والقيادة المتبع وبين الكفاءة الانتاجية للعاملين وتفرق الدراسات بين أسلوبين أساسيين من أساليب القيادة والاشراف .

- **الاشراف المرتكز على الانتاج :**

ويأتى تحته أسلوب القيادة المتسلطة وقد ثبت أنه يؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .

- **الاشراف المرتكز على العامل :**

ويأتى تحته أسلوب القيادة العادلة وهو يرتبط بالانتاجية المرتفعة للعاملين .

أما أسلوب ترك الحرية للعاملين كل يفعل ما يشاء فهو مرفوض تماما .

نخلص من ذلك الى حقيقة أساسية وهى أن عملية القيادة والاشراف هى من العوامل الهامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الانتاجية ، وليس هناك نمط نموذجى للاشراف قابل للتطبيق في كل الحالات والظروف ، بل أن نمط القيادة الملائم يتغير بتغير الظروف ويتوقف على طبيعة الأفراد العاملين ، بحيث لو تغيرت الظروف أو تغير العاملين ، لصار لزاما على المشرف أن يعدل من أسلوبه في الاشراف .

ب – دور ادارة الأفراد في عملية القيـــادة :

تستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في رفع مستوى كفاءة الانتاج في المشروع من خلال تحسين مستوى الاشراف والقيادة به . ووسيلة ادارة الأفراد الى تحسين ورفع مستوى القيادة والاشراف قد تأخذ طريقا مباشرا وهو اختيار المشرفين وتدريبهم على أساليب القيادة المناسبة ، أو غير مباشر عن طريق دراسة أساليب القيادة السائدة وعلاقتها بالانتاجية وترويج الأساليب الأفضل بين المستويات الاشرافية بطرق مختلفة .

٥ – الاتصــــالات :

يقصد بالاتصالات ، تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ، وتتضح أهمية الاتصالات من أن مراكز اتخاذ القرارات ورسم السياسات في الادارة تبعد عن مراكز التنفيذ ، وعلى ذلك فان الاستغلال الكفء الفعال لموارد المشروع وقدرته على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية يتأثر الى حد كبير بفاعلية نظام الاتصالات القائم .

وتعتبر الاتصالات عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم للعمل والادارة وبالتالى فهى تؤثر على الرغبة في العمل ، أى أنها تؤثر على الكفاءة الانتاجية . فان حصول الفرد على معلومات وافيه هو الأساس لكى يعمل على

وجه سليم ، كذلك فان الفرصة المتاحة للفرد لتوصيل وجهة نظره وآرائه يمكنها من رسم السياسات وحل مشاكل العمل .

ولكن مجرد تبادل المعلومات لن يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية فان فاعلية نظام الاتصالات في رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف على تأثير بعض العوامل الأساسية هى :

أ - اتجـاه الاتصــالات .
ب - مضمـون الاتصــالات .
جـ - دورة الاتصــالات .
د - معوقات الاتصــالات .

واليك نبذة مختصرة عن كل منها .

أ - **اتجـاه الاتصــالات :**

أى الطريق الذى تسلكه المعلومات بين الأفراد المختلفين في المشروع وهناك اتجاهين أساسيين للاتصالات :

- **الاتصالات في اتجاه واحد :**

وهى تتخذ شكل أوامر دون اعطاء الطرف الآخر فرصة الفهم أو المناقشة .

- **الاتصالات في اتجاهين :**

حيث تنتقل المعلومات من طرف لآخر مع ضمان فهم متسلم المعلومات للرسالة .

والأسلوب الأمثل الذي يحقق أعلى مستوى للكفاءة الانتاجية هو الذي يتحدد في ضوء احتياجات وظروف كل موقف ، فإذا كان الهدف

هو ارسال معلومات محددة وبسرعة يصبح الأسلوب الأول هو الأسلوب الفعال ، واذا كان الهدف هو ضمان الفهم والقبول لمفهوم الرسالة يصبح الأسلوب الثاني هو المطلوب وهو الذى يطلق عليه كفاءة انتاج نابعة من كفاءة اتصالات .

ب – مضمـــون الاتصـــالات :

بجانب اختيار الأسلوب المناسب للاتصالات ، يجب أن يتوفر في الرسالة محل الاتصال صفتا الوضوح والتحديد حتى يقل احتمال التفسير الخاطىء وسوء الفهم وبحيث يتم حفز الشخص المرسل اليه على التصرف في اتجاه محدد من خلال مضمون واضح محدد .

جـ – دورة الاتصـــالات :

تتوقف فاعلية الاتصالات في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية على الدورة التى تتم فيها تلك الاتصالات ويقصد بالدورة هنا التنظيم الرسمى أو التنظيم غير الرسمى الذي تمر خلاله المعلومات حتى تصل للشخص المطلوب .

د – معوقات الاتصـــالات :

- معوقات ناشئة عن الاختلافات الفردية .
- معوقات ناشئة من طبيعة التنظيم والعمل بالمشروع .
- معوقات ناشئة عن نقص امكانيات الاتصال الفعال .

دور ادارة الأفراد في رفع كفاءة الاتصـــالات :

ان رفع كفاءة الاتصالات يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الانتاج وفي هذا المجال تلعب ادارة الأفراد الدور المنتظر منها لوضع هدف الكفاءة الانتاجية موضع التطبيق وذلك من خلال :

- اختيار وتعيين الأفراد المناسبين للعمل ، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما كانت قدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها أكبر وبالتالى كلما زادت امكانيات الاتصال .
- اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الاتصال والاستماع للآخرين .
- محاولة الكشف عن نواحى الضعف في الاتصالات وتعويضها برسم سياسات التدريب للمرؤسين والرؤساء على أساليب الاتصال الفعال .
- اجراء البحوث والدراسات على حالة الأفراد المعنوية واتجاهاتهم نحو الشركة والرؤساء واقتراح وتصميم أنسب النظم الملائمة لاحتياجات المشروع وطبيعة العاملين .
- اصدار نشرات المعلومات المختلفة بما يخلق من التنظيم وأعضائه وحدة واحدة .
- ادارة نظام الاقتراحات والذى يتيح الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم .

٦ - حـــوافز العمــــل :

وثمة وظيفة أخرى تقوم بها ادارة الأفراد هى تصميم نظم الحوافز بما يدفع الأفراد للعمل . ان الدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل وأهم تلك الدوافع هى الحاجات الانسانية ، بينما الحافز هو شيء خارجى يوجد في البيئة أو المجتمع المحيط بالشخص يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجاته التى يشعر بها وعلى سبيل المثال اذا ما كان دافع الفرد هو إمتلاك السلطة وتحقيق الذات تصبح الترقية هنا هى الحافز المجدى والأمثل الذي يدفعه لمزيد من العمل للحصول على الترقية والسلطة . وكلما كان التوافق بين الدافع الى العمل والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في اثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر . وبالتالى فانه يمكننا عن طريق الحوافز ذات التوافق مع الدوافع أن نزيد الكفاءة الانتاجية وذلك بتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع الرغبات التى دفعت العاملين الى العمل .

وهناك عدة تقسيمات للحوافز الا أن التقسيم الشائع هو الآتى :

حوافـــز ماديـــة :

- الأجـــــــــر .
- ضمان واستقرار العمل .
- ظروف وامكانيات العمل المادية .
- ساعات العمـــــل .

حـــوافز غير ماديـــة :

- فرص الترق والتقـــدم .
- علاقات الصداقة والزمالة مع مجموعات العاملين .
- الاشراف والرئاسة المشجعـــة .
- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .
- سياسات الأفراد ونظرتها للعاملين .

وبصفة عامة يمكن القول بأنه لكى يكون الحافز حقيقيا يؤتى ثماره سواء كان مادي أو غير مادى فانه لابد من توافر الشروط الآتية فيه :

- أن يكون مرتبطا وبطريقة مباشرة بالأداء أو الانتاج .
- أن يتفق مع رغبة الأفراد في الحصول عليه أى يكون مرغوبا لذاته .
- هناك ضمان في الحصول عليه اذا تحقق الهدف .
- أن يتم الحصول على الحافز فور تحقيق الهدف .
- أن تكون الحوافز بقدر متناسب مع الهدف المحقق .
- قد تكون الحوافز فردية أو جماعية ، وعندما تكون جماعية يجب مراعاة العدالة والفروق بين العاملين .

وعلى ذلك فان المشاركة في الأرباح والعلاوات الدورية والزيادات العامة في الأجور تخرج من اطار الحوافز لعدم تحقق شرط الارتباط المباشر بالانتاج .

كذلك اذا لم تتوفر في أنواع البدلات المختلفة والخدمات المقدمة للعاملين هذه الشروط فانها أيضا لا تعتبر حافزا على الانتاج .

وبنفس المنطق فان التقدير الأدبي للعامل والترقية واتاحة الفرص للتدريب والمشاركة في الادارة . اذا لم تتوافر فيها الشروط السابقة فانها تخرج كذلك من نطاق الحوافز .

دور ادارة الأفراد في رسم برامج الحوافز :

يقع على عاتق ادارة الأفراد الادوار التالية :

- التعرف على حاجات الأفراد ورغباتهم ، حتى يمكن تحديد أنواع الحوافز الملائمة .
- دراسة وتحليل النتائج التى تسفر عنها عملية تقصى رغبات العاملين .
- اختيار أنواع الحوافز التى تتفق مع تلك الرغبات .
- تصميم كيفية حصول العاملين عليها .
- تقديم النظم للعاملين وأخذ آرائهم وملاحظاتهم عند وضع النظام في صورته النهائية .
- متابعة تنفيذ النظام واقتراح التعديلات المناسبة حسب المشكلات التى يظهرها التنفيذ .

وادارة الأفراد عندما تقوم بذلك فانها تحقق المميزات الآتيـــة :

- تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الانتاجية عن طريق تقديم نظم حوافز جيدة .
- تساعد على ترشيد الانفاق عن طريق حسن استخدام نظم الحوافز في مكانها السليم .

هل اكتفيت أيها القارىء بهذه الرحلة الممتدة مع ادارة الأفراد ؟ أعتقد أنه

لا يزال بوسعك الاستمرار في الرحلة للوصول الى نهايتها . هلم بنا نستعرض باقى ما تقوم به ادارة الأفراد في المنشأة العصرية وبعد ذلك لك أن تحكم بنفسك على مدى أهمية وخطورة هذه الوظيفة .

٧ – تقـــيم الأداء :

بعد أن قامت ادارة الأفراد بوظائفها السابقة لوضع هدف الكفاءة الانتاجية موضع التطبيق من خلال :

- توفير الأفراد اللازمين للعمل .
- توفير الجو الصالح لكي يؤدوا أعمالهم .

فان مهمتها لا تنتهى بالاختيار والتعيين وتسلم الشخص لعمله بل أنه مازال هناك مهمة مستمرة هى مسئولية تقيم أداء العاملين كجزء أساسى من عمل ادارة الأفراد للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية ، وناتج تقييم الأداء هام للعامل والادارة وادارة الأفراد .

بالنســـبة للعامل :

- يوضح له مدى نجاحه في عمله الحالى .
- يحدد امكانيات النمو والتقدم أمام العامل .

بالنسبة للادارة وادارة الأفـراد :

- تتخذ نتائج التقييم أساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل الزيادات في الأجور ، الترقية ، النقل .
- تساعد في الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف ادارة الأفراد مثل الاختيار ، التعيين ، التدريب .
- على أساس نتائج التقييم يمكن تحديد احتياجات التدريب .
- الكشف عن مشاكل العمل الانسانية التى تعطل الكفاءة .

ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة على مدار السنة ولا يمكن النظر اليها على أنها عملية موسمية أو روتينية ، لأننا نحقق الأهداف من خلال الأفراد ولابد من متابعة الأفراد باستمرار لنتأكد من أن هدف الكفاءة يسير في الطريق المرسوم .

هذا وتنطوى عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

والطريقة الأكثر شيوعا في تقييم الأداء هى اعداد نموذج يحتوى على عدد من عناصر التقييم الهامة ويعطى لكل عنصر وزن نسبى (أو عدد معين من النقاط) ويطلب الى الرئيس المباشر لكل موظف أن يقيم أداء ذلك الموظف باعطاءه عدد من النقط في كل عنصر يعكس المستوى الفعلى لأداءه . ومن مجموع هذه النقط يمكن تقدير المستوى العام لأداء الفرد . هل تريد أن ترى نموذجا لهذا الأسلوب ؟ اذن اليك ما تريد :

عناصر التقييم	النقط	ما يحصل عليه العامل في ضوء الأداء الفعلى	ملاحظات
• فهم متطلبات العمل	٥٠		
• الالمام التام بأسلوب الأداء المطلوب	٥٠		
• التنفيذ السليم لواجبات الوظيفة	٥٠		
• الالتزام بالمواعيد المحددة للأداء	٢٠		
• انجاز كمية العمل المحددة	٤٠		
• التقدم باقتراحات لتطوير العمل	١٥		
• تقبل تعليمات وملاحظات الرؤساء	١٥		
• القدرة على استيعاب التغيير في أساليب العمل	٢٠		
• التعاون مع الزملاء	١٠		
• احترام العملاء ومساعدتهم	١٠		
• المحافظة على مستندات الشركة	١٠		
• الحفاظ على سرية المعلومات	١٠		
المجموع	**٣٠٠**		

وتوزع التقديرات لكفاءة الأداء على الأساس التالى مثلا :

- من يحصل على أقل من ١٠٠ نقطة يكون تقديره ضعيف
- من يحصل على ١٠٠ – ١٥٠ نقطة يكون تقديره متوسط
- من يحصل على ١٥٠ – ٢٠٠ نقطة يكون تقديره جيد
- من يحصل على ٢٠٠ – ٢٥٠ نقطة يكون تقديره جيد جدا
- من يحصل على ٢٥٠ – ٣٠٠ نقطة يكون تقديره ممتاز

- ومن الشائع أيضا أن تعد هذه التقارير مرة أو مرتين سنويا وتتخذ نتائجها أساسا لاتخاذ القرارات في شأن منح العلاوات السنوية أو المكافآت التشجيعية وكذلك قرارات الترقية الى الوظائف الأعلى أو انهاء الخدمة في حالات عدم الصلاحية وضعف الأداء .

ولا شك أن اعداد تقارير تقييم الأداء هى عملية محفوفة بالمخاطر نظرا للضغوط الاجتماعية التى تمارس على الرؤساء للتجاوز عن أخطاء مرؤوسيهم ، وكذلك لأهميتها في تحديد المستقبل الوظيفى للفرد . لذلك يجب احاطتها بضمانات لتحقيق العدالة والموضوعية والبعد بها عن الشكلية والتحيزات الشخصية .

٨ – التدريـــــب :

يعتبر التدريب وظيفة من أهم وظائف ادارة الأفراد في المشروع الحديث وتهدف الى زيادة قدرات العاملين على المساهمة في تحقيق أهداف المشروع العامة .

ان سياسات الأفراد ما هى الا حلقات متصلة ومتكاملة من الأنشطة التى تربطها وحدة الهدف وهى رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع ، وعلى ذلك فان التدريب وحده ليس شرطا لزيادة الكفاءة الانتاجية فان نجاح وفاعلية سياسة التدريب تتوقف الى حد كبير على نجاح الادارة في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين السليمة ، كما ترتبط سياسة التدريب بخطة القوى العاملة ، لذلك فان الانفاق على التدريب لا يجب أن يتعدى الفوائد المتوقعة منه وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ القرار .

عناصــــر التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبيــة .
- تحديد موضوع التدريب .

- تحديد وقت التدريب .
- تحديد مكان التدريب .
- تحديد أسلوب التدريب .
- تقييم نتائج التدريب .

ولكى يكون التدريب ذا فاعلية يجب توافر الشروط الآتية :
- أن يصدر التدريب عن حاجة فعلية .
- أن يتوفر للشخص موضع التدريب الدافع الشخصى للتعلم والنمو .
- أن تهيأ ظروف العمل بحيث تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب التى درب عليها .

ماذا تقول أيها القارىء ؟ انك تريد معرفة المزيد عن التدريب .

أعلم مدى اهتمامك بهذا الموضوع لذا فقد كان لنا لقاء في كتيب التدريب والذى قدم لك معلومات مفيدة في هذا الصدد .

خاتمة :

دعنا الآن صديقى الكريم نختتم جولتنا معاً بهذه الخاتمة :

لقد كان التطبيق الاداري في مجال الأفراد في مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمى . فقد كان التطبيق الادارى يخضع في جوانب كثيرة منه الى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد الى أساس علمى . ومن ثم فقد كان عمل ادارة الأفراد متميزا بكل عيوب أسلوب الادارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أى ضمان من الوقوع في الخطأ ، وحيث يقع الخطأ أو الانحراف فقد يصعب تصحيحه وازالة آثاره ، ومن ناحية أخرى فقد يكون الاستناد الى خبرة خاطئة أو غير مناسبة .

لذلك كان التطور الأساسى في ادارة الأفراد في السنوات السابقة هو محاولة الوصول الى قوانين عامة ومبادىء علمية أساسية مساعدة للمدير في ممارسة وظائف ادارة الأفراد المختلفة وتمكينا له من الافادة من مزايا الأسلوب العلمى في العمل . وبالتالى فقد حل أسلوب الادارة العلمية محل الادارة بالتجربة والخطأ في كثير من تطبيقات ادارة الأفراد .

ويتميز الأسلوب العلمى في ادارة شئون الأفراد بالآتى :

- التعريف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث والدراسة .
- البحث الموضوعى عن العوامل الأساسية التى تؤثر في تلك الظاهرة أو المشكلة .
- محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة .
- الاستناد الى التحليل السابق في استنباط الأساليب البديلة التى يمكن الالتجاء اليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .
- المفاضلة بين تلك الأساليب واتخاذ قرار باختيار أنسبها .
- رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

وقد كانت ادارة الأفراد من أهم مجالات الادارة التى وضحت فيها ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمى وأهمية الاستناد الى أسلوب موضوعى لتحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة لها . ذلك أن ادارة الأفراد تتعامل أساسا مع العنصر البشرى الذى يتميز بمقومات أساسية لابد من فهمها وتحليلها بدقة وموضوعية حتى يمكن التوصل الى قرارات سليمة وقابلة للتطبيق ولابد لنا من الاشارة الى أن امكانيات ادارة الافراد في استخدام الأسلوب العلمى تتوقف على مدى تنظيم تدفق المعلومات والبيانات ودرجة الافادة منها في استخلاص مؤشرات تفيد في التعرف على حقيقة ما يدور في التنظيم واتجاهات العمل لرفع كفاءة العمل البشرى .

ويتكامل مع الاعتماد على منطق البحث العلمى ، فكرة استخدام الأساليب الاحصائية والرياضية في معالجة المشكلات والتوصل الى حلول مناسبة لها ويتطلب هذا ضرورة تنظيم وادارة ما يتجمع لدى ادارة الأفراد من معلومات ومتابعة تجديدها وتطويرها .

ان ممارسة وظائف ادارة الأفراد طبقا للمفهوم الحديث تتطلب الآتى :

- وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية عن المشاكل الحالية وطبيعة الظروف التى تعمل الادارة في ظلها .
- وجود نظام يكفل للادارة التنبؤ بالأحداث المستقبلة وتقدير الاحتمالات أى توفير بيانات ومعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
- وجود نظام دقيق لتبويب تلك المعلومات وتصنيفها على أسس معروفة واضحة بحيث يمكن استخدامها بمعرفة الادارة في اختيار أساليب العمل واتخاذ القرارات .
- وجود تنظيم سليم لعملية تحليل وتفسير البيانات وتحديد معايير الاختيار والمفاضلة واتخاذ القرارات .

تلك الأسس تتناول أساسا المفهوم العلمى لعملية البحث في مجالات ادارة الأفراد حيث تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :

- توصيف الأوضاع السائدة وتوضيح الظواهر المؤثرة في عمل ادارة الأفراد.
- تفسير تلك الأوضاع وبيان الأسباب والعوامل الكامنة وراءها .
- مد ادارة الأفراد بأفكار عن الحلول البديلة وأساليب العمل لمجابهة تلك الأوضاع والظواهر ومساعدتها في اتخاذ القرارات .
- مساعدة الادارة في التنبؤ بالأوضاع والأحداث المستقبلة .
- تقييم القرارات والتصرفات الادارية وتحديد فعاليتها وكفاءتها في حل المشكلات وانجاز الأهداف .

لقد فتح البحث العلمى آفاقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لادارة الأفراد الحديثة وصولا الى مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية من خلال الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية ومحاولة الافادة القصوى من العناصر البشرية المتاحة .